

# **CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DESDE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COLOMBIANA**

**Laura Vanessa Peña Hernández<sup>1</sup>**

**Juan Felipe Sánchez Panesso<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Laura Vanessa Peña Hernández. Estudiante de Especialización en Alta Gerencia de la Corporación Universitaria Remington. Abogada especialista en Derecho Administrativo de la Universidad Libre. Contratista de la Gobernación de Caldas. Correo: lauravanessapenahernandez@gmail.com

<sup>2</sup>Juan Felipe Sánchez Panesso. Estudiante de Especialización en Alta Gerencia de la Corporación Universitaria Remington. Profesional en finanzas y negocios internacionales de la Universidad de Manizales. Coordinador Regional banca de personas del Banco Agrario de Colombia. Correo: juanfesanchez@bancoagrario.gov.co

## **RESUMEN**

Este artículo de reflexión tiene el propósito de analizar la cultura organizacional desde la gestión del talento humano en la administración pública colombiana, esto desde la determinación de sus principales características, la identificación de sus desafíos y una explicación del impacto que esta tiene; esto se obtiene a través de una investigación cualitativa basada en la consulta de materiales bibliográficos disponibles en bases de datos académicas y material obtenido de revistas especializadas, brindando una mayor veracidad a su contenido. A partir de esta reflexión se encontró que, el análisis de la cultura organizacional en el sector público es fundamental para garantizar el cumplimiento de los propósitos y objetivos institucionales de las entidades y que esta se consigue a través del trabajo conjunto de los colaboradores de diversas áreas, lideradas por el área de gestión del talento humano, en quien recae la responsabilidad de difundir la cultura de la entidad o construirla de manera contextualizada, en caso de que esta no esté aún identificada, atravesado los desafíos entre los que se encuentran la cultura implícita, los antiguos hábitos y las acciones colectivas del personal. Los resultados de la investigación demuestran que la cultura organizacional en las entidades públicas se basa en las herramientas y en los principios de la administración del talento humano en el ámbito privado y que es importante establecer responsabilidades y normas que beneficien los resultados de las instituciones públicas.

**Palabras clave:** Cultura Organizacional, Gestión del Talento Humano, Administración Pública

## ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT IN THE COLOMBIAN PUBLIC ADMINISTRATION

### ABSTRACT

*The purpose of this reflection article is to analyze the organizational culture from the perspective of human talent management in the Colombian public administration, by determining its main characteristics, identifying its challenges and explaining its impact; this is obtained through a qualitative research based on the consultation of bibliographic materials available in academic databases and material obtained from specialized journals, providing greater veracity to its content. From this reflection, it was found that the analysis of the organizational culture in the public sector is fundamental to guarantee the fulfillment of the institutional purposes and objectives of the entities and that this is achieved through the joint work of the collaborators of different areas, led by the area of human talent management, who is responsible for disseminating the culture of the entity or building it in a contextualized manner, in case it is not yet identified, going through the challenges among which are the implicit culture, the old habits and the collective actions of the personnel. The results of the research demonstrate that the organizational culture in public entities is based on the tools and principles of human talent management in the private sphere and that it is important to establish responsibilities and standards that benefit the results of public institutions.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Human Talent Management, Public Administration*

### 1. Introducción

La cultura organizacional en la gestión del talento humano se ha configurado como una estrategia efectiva dentro del sector privado y, en razón de esto, se ha propuesto traerla a la administración pública; es decir, ver los aspectos que se abordan en la cultura organizacional y la gestión del talento humano en la administración pública como se aborda desde las organizaciones del sector privado.

En Colombia la administración pública representa un factor elemental y debe demostrar como el Estado se organiza para alcanzar sus fines; de esta manera, verlo como una organización permite también pensar en la posibilidad de que este adopte estrategias que le faciliten desarrollar y potenciar su capacidad frente a las diferentes necesidades. Para ello, es necesario comprender cómo estos conceptos son adoptados y aplicados en Colombia.

La cultura organizacional ha sido un concepto que ha ganado popularidad en el medio organizacional y se ha denominado como “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (Segredo et al, 2017, p. 93); esto entonces tiene que ver con el accionar de la organización y cómo estas influyen, tanto en la organización como en los miembros que trabajan al interior de esta.

Este concepto se ha asociado al desarrollo organizacional en tanto es a través de este que se plantean las estrategias a implementar, pero que requieren de un conocimiento de la organización para poder adecuarse, tanto a las necesidades reales de esta como a las posibilidades de crecimiento. Se considera entonces fundamental, desde esta perspectiva, la identificación de la cultura de cualquier tipo de organización.

Esto conduce a hablar sobre la gestión del talento humano, entendida como todo el proceso de “reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas” (p. 16),

que permite tomar decisiones para el beneficio de la organización; es decir, configuran un puente entre la organización, que en este caso es la administración pública y las personas que hacen parte de esta, de forma tal que se medien las necesidades y los requerimientos de ambas partes.

De aquí, se parte desde la teoría organizacional de la Administración Pública, que ha comprendido la administración pública como una ciencia organizacional; Morejón (2016, citado en Sánchez, 2020) menciona la utilidad que puede tener la teoría de la organización para comprender el sector público, pero siendo necesario que esta teoría se enfoque específicamente en las necesidades del sector público como organización y de esta manera, se den estrategias conducentes a su mejora continua.

Este trabajo considera la necesidad de analizar la cultura organizacional desde la gestión del talento humano en la administración pública colombiana, esto desde la determinación de sus principales características, la identificación de sus desafíos y una explicación del impacto que esta tiene; obteniendo con esto un artículo

que permite la reflexión sobre un tema trascendental para la comprensión de la administración pública y para el desarrollo organizacional de esta.

Lo anterior permitirá que se tenga un acercamiento a las maneras en que puede la administración pública, hacer uso de la gestión del talento humano, específicamente de la revisión y el trabajo en su cultura organizacional, para poder, como organización mejorar sus procesos internos y potenciar el rendimiento y la eficacia.

Este estudio servirá de guía y de apoyo para las entidades del sector público que deseen implementar estos procesos, haciendo un reconocimiento y un acercamiento a aquellos aspectos que pueden representar retos o desafíos, a fin de preverlos y darles un abordaje a tiempo; identificar también las características recurrentes en este sentido; así como apreciar el impacto que la cultura organizacional en la gestión del talento humano ha generado en la administración pública.

## **1.1. Antecedentes**

Entre los antecedentes de esta investigación se tiene el trabajo de grado de maestría presentado por Álvarez (2022) donde se cuestiona el impacto de la gestión del talento humano en el desempeño municipal en Colombia, en este encuentra que todos los municipios deben ser vistos de manera individual, por lo que no es posible desarrollar una política que los cobija a todos; también se menciona que es de vital importancia que las administraciones locales decidan prestar atención a la gestión del talento humano para poder lograr que se dé dentro de esta un adecuado desarrollo, aunque este foco se está dando hace poco y para ello, será necesario que se exploren diferentes métodos que permitan dar cuenta de las razones que han entorpecido esa implementación o que faciliten este asunto.

Además, Vargas & Rodríguez (2011) presentaron en su artículo denominado *Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia*, evidencia cómo las prácticas al interior de las entidades del

sector público influyen y determinan la adopción de directrices; este estudio tomó 13 entidades públicas y en ellas encontró que las principales barreras son: “El compromiso y participación de los funcionarios públicos, La comunicación interna, El estilo de dirección, La toma de decisiones y La estructura orgánica” (p. 87). Este trabajo sirve como base para determinar los desafíos que se enfrenta en la cultura organización y la gestión del talento humano para estas organizaciones.

Calderón (2004) en su artículo *Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia*, publicado en la revista Cuadernos de Administración, presenta que para ese año aún no se habían alcanzado las expectativas que se tenían por parte de las directivas en cuanto a la gestión del talento humano, por lo que no se percibía que estas aportarían al mejoramiento del rendimiento dentro de la organización, pero se tenía la concepción de que estas podrían aportar significativamente y en razón de esto, se propone como un objetivo el implementar una gestión del talento humano acorde.

Además, el ensayo presentado por Cortes & Pérez (2013), titulado *Importancia del cambio de cultura organizacional en la implementación en las políticas administrativas actuales en la contaduría general de la nación en el proceso de modernización del estado colombiano* se enfoca en revisar el cambio en cultura organizacional que ha devenido de la modernización del estado evidenciada en la Contaduría General de la Nación; allí se menciona la intencionalidad que debe tener la entidad de reconocer los valores y la cultura organizacional, pero también promover y reforzar aquellos que están tácitamente indicados, esto a través de los planes de acción que tengan en cuenta factores de la comunicación, puesto que son elementales al momento de hablar de cultura organizacional. Este ensayo permite entonces visibilizar cuáles son las maneras más eficientes de comprender y generar cultura organizacional en entidades públicas.

Oseda et al (2020), en su artículo *Cultura organizacional y control interno del personal administrativo de la unidad de gestión educativa local de Yauli, La Oroya* presenta un estudio cualitativo entre la

cultura organizacional y el control interno dentro de una entidad pública, donde se encuentra que existe correlación directa fuerte y significativa entre las variables mencionadas en los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yauli - La Oroya. Este estudio investigación aporta la posibilidad de analizar el impacto que tiene la cultura organizacional en el clima laboral de la entidad y a su vez, el como esto se ve reflejado en la atención que se da al público y el nivel de compromiso que adquieren los funcionarios con los cargos.

## **2. Materiales y métodos**

El enfoque para esta investigación fue cualitativo debido a que este enfoque se pregunta más allá de los hechos concretos, por los contextos en los que se da, preguntándose el por qué, el cómo y el para qué, brindando explicaciones a partir de estas investigaciones, que permitan abordar situaciones que atraviesan todas las áreas del conocimiento y que se vale de diversos métodos a su disposición, dependiendo del tipo de investigación que se requiera (Herrera, 2017).

La investigación cualitativa se da mediante procesos inductivos, en tanto se generan hipótesis a partir de la investigación y no son éstas la que dan lugar a la investigación, como en el caso de la deductiva; en las inductivas entonces la teoría se contrasta para llegar a esas hipótesis (González, 1993).

Este artículo tiene la intencionalidad de reflexionar sobre la cultura organizacional en la gestión del talento humano desde la administración pública, basado en “la consulta de materiales con el propósito de analizar su contenido” (Martínez-Corona et al, 2023, p.72), para ello será necesario tener objetivos claros y definidos, a fin de filtrar adecuadamente la información que selecciona o no.

Entonces, si bien este artículo pretende una reflexión basada en subjetividades, la realiza a partir de aportes teóricos que desde diversas investigaciones en el tema se han dado en los últimos años, estando el autor dotado de los elementos para poder dar esta reflexión o debate (Ruiz, 2012).

### 3. Resultados

A continuación, se presentarán los resultados de la presente investigación a través de tres apartados: 1. Características de la cultura organizacional en la gestión del talento humano dentro de la administración pública; 2. Desafíos de la cultura organizacional en la gestión del talento humano dentro de la administración pública; 3. Impacto de la cultura organizacional en la gestión del talento humano dentro de la administración pública.

#### 3.1. Características de la cultura organizacional en la gestión del talento humano

En la actualidad es común hablar de la gestión del talento humano como un factor clave en entidades públicas, esto requiere que esta gestión esté alineada con las actividades fundamentales que debe desarrollar la entidad, de forma que pueda responder de manera efectiva y oportuna a las demandas de la comunidad.

Esto lleva a que las entidades públicas deban cuestionarse asuntos como las maneras en que llevan a cabo sus procesos

internos, reconocer qué es la cultura organizacional y cómo se desarrolla dentro de la entidad, así como las características específicas dentro de la organización y las maneras en que esta es y debe ser abordada por las personas de la entidad.

Para profundizar en la conceptualización de cultura organizacional, el sociólogo Méndez (2006) la definió como “una construcción colectiva determinada por la acción social”, por lo que en muchas ocasiones es un elemento tácito de las dinámicas organizacionales en lugar de un factor explícito entre los objetivos o propósitos misionales.

La cultura organizacional lleva a las organizaciones a cuestionarse sobre las prácticas habituales y cotidianas de sus colaboradores en los diferentes niveles. Robins & Judge (2018) consideran que toda organización cuenta con una cultura organizacional, independientemente de si esta es establecida de manera expresa o tácita, y esta cultura resulta determinante sobre las prácticas y las conductas de los colaboradores de la organización; en ocasiones esta cultura, positiva o negativa, puede haberse arraigado a la organización

y hacer parte estructurante de las dinámicas habituales.

Como mencionan Rincón & Aldana (2021), la cultura de una organización vista desde la óptica de la gestión del talento humano se relaciona de manera directa con principios como el liderazgo y el compromiso de los colaboradores, que se trabajan desde la implementación de normas técnicas como la ISO 9001, que implica a la organización el enfoque de área sobre asuntos que van de lo individual a lo colectivo y que, aunque no se relacionan directamente con el cumplimiento de las funciones prácticas de la empresa, son determinantes al momento de verificar el cumplimiento de sus indicadores y funciones misionales.

Para hablar de las características de la cultura organizacional, es importante destacar que no todos los municipios tienen la misma capacidad de crecimiento, esto porque unos son más débiles que otros y por ello, no tienen la tecnificación o los recursos para su óptimo desarrollo (Álvarez, 2022); por esta razón, se habla de la gestión del talento humano sin perder de vista que muchas entidades tienen menos recursos que otras; por esta razón,

será necesario que cada entidad se plantee objetivos acordes a su capacidad.

### **3.2. Desafíos de la cultura organizacional en la gestión del talento humano dentro de la administración pública**

La cultura organizacional, como un factor determinante dentro de una organización, enfrenta una serie de desafíos que pueden estar ligados a la identificación de la cultura, a la transformación de esta o al impacto que esta ha tenido sobre el clima laboral o el funcionamiento de las entidades.

Como se mencionaba anteriormente, esta cultura está arraigada a las maneras y las formas en que cada entidad da cumplimiento a sus funciones. En razón de esto, Rincón & Aldana (2021) manifiestan que los colaboradores son determinantes al punto que “cultivan o marchitan el proceso de formación de la identidad, las relaciones, las actitudes y los valores organizacionales, causado en cierta medida por un proceso fallido de adaptación del cambio” (p. 22), lo que puede significar un gran desafío en la gestión del talento humano.

Los autores mencionados consideran además que este desafío no solo afectará al área de gestión humana en particular sino a la totalidad de la organización, así como el cumplimiento de sus objetivos; esto porque sus colaboradores podrían experimentar cierto desinterés por identificarse con los objetivos de la entidad (Rincón & Aldana, 2021).

En razón de esto, autores como Álvarez et al (2015, citado en Velázquez et al, 2022, 164) resaltan que “esta situación se origina porque los niveles jerárquicos más altos no han considerado que la difusión de la misión, la identificación y fortalecimiento de valores básicos y el reconocimiento-cercanía con los personajes y la organización”, es decir, existe una situación de ignorancia frente a estos asuntos porque los colaboradores desconocen su existencia.

El área de gestión del talento humano en las entidades públicas tiene entonces el desafío de encaminar estas situaciones en las que el personal desconoce los valores básicos y la cultura organizacional de la entidad, hacia la garantía de que los colaboradores estén al tanto de las

dinámicas de la entidad pública, y más aún en aquellos casos en que la entidad presta servicios de atención a usuarios.

La construcción de una cultura implica también a creación de nuevos hábitos empresariales, una vez más, estos van de la mano de la gestión del talento humano; sin embargo, esto suele resultar un desafío cuando estos hábitos no se han formado en la práctica cotidiana de los colaboradores, es decir, no hay coherencia entre lo que se indica en las inducciones y lo que se vive en el día a día, y frente a esto, Higuera (2014) menciona la responsabilidad del área por realizar una idónea gestión cultural, donde se destaquen constantemente los valores de la organización, que faciliten aspectos como la participación de los colaboradores en concordancia con actividades y acciones grupales que lo refuercen.

### **3.3. Impacto de la cultura organizacional en la gestión del talento humano dentro de la administración pública.**

Ahora, el abordaje de la gestión del talento humano, específicamente la cultura organizacional en investigaciones como la

que se llevó a cabo por Oseda et al (2020) pone de presente el impacto que un factor como la cultura organizacional tiene en el clima laboral empresarial, porque “ésta tiene mucho que ver con las condiciones bajo las cuales se desarrollan las labores asignadas” (p. 80), ello mismo se evidencia en el clima laboral de la entidad y este clima se refleja en la atención a los usuarios que acuden a la entidad por diversas necesidades.

Frente a lo anterior, mencionan que “cuando un trabajador demuestra buena cultura y es atento con los usuarios a quien presta sus servicios entonces este se siente satisfecho con el servicio recibido” (Oseda et al, 2020, 80), es decir, se acerca al cumplimiento de los propósitos de la entidad y la satisfacción de las necesidades de las personas.

Además, es importante tener en cuenta que una entidad pública no puede dejar de lado asuntos “como es el trato, amabilidad y servicio hacia los demás para generar así también una buena imagen de la institución” (Oseda et al, 2020, 80), dejando esto claro que las situaciones internas de una entidad se reflejan en la

capacidad de respuesta ante las necesidades de la comunidad.

El impacto y la relevancia de la cultura organizacional se evidencia además en aspectos como el que mencionan Méndez (2006) al momento de construir su definición, resaltando que “la identidad y pertenencia a la organización llevan al hombre de la organización a creer y tener un comportamiento similar al de otros miembros y que han consolidado en el tiempo”, mostrándolo como un asunto fundamental al momento de comprender las dinámicas internas.

Ahora, este impacto que se menciona también se evidencia en la sustentabilidad de la organización, creando una relación estrecha entre la rentabilidad y los factores sociales que generan valor para las personas; para confirmar este supuesto, Carro-Suárez et al (2017) plantean la importancia de comunicar claramente sus objetivos, metas, misión y visión a todos los miembros del personal y colaboradores como parte de su enfoque estratégico. También prioriza la coherencia, al fomentar que las acciones de las personas estén basadas en los valores fundamentales

de la empresa, con el fin de fomentar un fuerte sentido de identidad.

#### 4. Análisis de resultados

A lo largo de este estudio se han identificado las principales características, los desafíos y el impacto que ha tenido la cultura organizacional en la gestión del talento humano; enfocado en las entidades de la administración pública.

Es importante resaltar que, como se mencionó en el apartado introductorio, las entidades del sector público serán analizadas partiendo de la concepción de estas como organizaciones y bajo los mismos principios, en razón de esto, no se limitó la exploración bibliográfica a aquellos resultados derivados directamente de una organización pública.

Algunos de los estudios encontrados tuvieron lugar en Ecuador y otros países de América Latina, donde se encontró que diversas personas habían abordado este tema con el propósito de analizar cómo podían mejorar los diversos aspectos internos de las organizaciones y cómo estos, de manera consecuente, impactarían positivamente en los procesos de la

empresa, destacándose principalmente aquellos que tienen que ver con la atención a usuarios.

Ligado a esto entonces se destacan entre los impactos de la cultura organizacional, las maneras en que la gestión del talento humano puede afectar los resultados de la organización y su interacción con el medio, principalmente porque esta cultura tiene una consecuencia directa en lo que respecta al clima laboral y la relaciones que se da entre los colaboradores o funcionarios de la entidad.

Respecto a los desafíos, es importante entonces recalcar que las áreas encargadas de la gestión del talento humano tienen la labor de presentar y explicar a los colaboradores todos los principios concernientes a la cultura organizacional, de forma que estos estén contextualizados sobre esta y puedan asumirla de las maneras idóneas.

En caso de que se no se haya establecido una cultura organizacional o esta esté difusa, será necesario que desde el área de gestión del talento humano se construya una cultura organizacional acorde a los propósitos, la misión y la

visión de la organización; garantizando de esta manera que la cultura construida responda de modo adecuada a la organización.

Sin embargo, y ligado también a lo que ya se mencionaba, esta construcción y socialización debe ser un proceso que se adapte también a las dinámicas de la organización, de forma que un cambio precipitado de cultura no afecte el clima laboral y pueda generar malos entendidos entre los colaboradores.

Esto es relevante puesto que estudios como el presentado por Méndez (2006) conciben la cultura como una construcción colectiva, más que como una imposición; encontrando a partir de esto que, aunque no se determinara una cultura general, esta se crearía por la interacción constante y permanente entre los colaboradores y el desarrollo de funciones que estos lleven.

Desde esta perspectiva, no es entonces posible que la administración se desligue de la idea de cultura organizacional, cuando esta tiene propósitos claros y la manera en que se da el desarrollo de las funciones de sus colaboradores deben estar también alineados.

## 5. Conclusiones

La cultura organizacional en la gestión del talento humano es un asunto que cubre de manera efectiva también las necesidades de las entidades de la administración pública, permitiéndoles a través de estos, resultados óptimos y acordes a los propósitos institucionales.

Es importante tener en cuenta que la administración pública, se rige bajo los principios administrativos de las organizaciones privadas; es por esta razón que tiene el deber de acoger dentro de sí aspectos como una mayor atención y énfasis a áreas como la gestión del talento humano.

A través de este artículo de reflexión se concluye también que la cultura organizacional es un asunto de vital importancia para lograr un adecuado desarrollo en las funciones, garantizar un clima laboral adecuado para los colaboradores y principalmente, para asegurar que las acciones internas respondan a los objetivos y propósitos que tienen las entidades del sector público, principalmente aquellas que están

relacionadas con prestación de servicios de atención a usuarios, debido a que el desconocimiento de la cultura interna puede reflejarse en la atención que se presta a usuarios y ciudadanos que acuden a estas entidades en busca de soluciones a sus necesidades.

## 6. Agradecimientos

Agradecemos a la Corporación Universitaria Remington, quienes han velado por que se brinde a sus estudiantes una educación de calidad y acorde a las necesidades del sector, esto a través de docentes que nos han acompañado a lo largo de este proceso y han construido conocimiento teórico y práctico con nosotros de formas agradables, por esto agradecemos a nuestros docentes, a su trabajo incansable por hacer de nosotros, especialistas capacitados y críticos.

Agradecemos a nuestras familias, amistades y compañeros, quienes nos han tendido la mano en el desarrollo de esta especialización, que han estado para nosotros cuando hemos requerido su acompañamiento y nos han dado sus

palabras de aliento para alivianar nuestras cargas.

Por último, reconocemos y agradecemos nuestro trabajo conjunto para el logro de este objetivo, nuestras horas de trabajo conjunto y nuestra tenacidad ante la realización de este artículo.

## 7. Referencias Bibliograficas

- Álvarez, A. (2022). *¿La gestión del talento humano impacta en el desempeño municipal en Colombia?* (trabajo de grado de maestría). Universidad EAFIT. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10784/31615>
- Bernal, R. (2015). *Gestión de la cultura organizacional de servicio en el sector público como ventaja competitiva para el país* (trabajo de especialización). Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7897/BernalGarciaRosaEmilia2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis de entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 17 (28), 71-90. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v17n28/v17n28a04.pdf>
- Calderón, G., Naranjo, J. & Alvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23 (103), 39-64. Recuperado de

- [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70009-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70009-8)
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S. & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Cortés, J. & Pérez, L. (2013). Importancia del cambio de cultura organizacional en la implementación de las políticas administrativas actuales en la contaduría general de la nación en el proceso de modernización del estado colombiano (trabajo de especialización). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/10715>
- González, L. (1993). Un acercamiento metodológico a la investigación cualitativa. *Revista Electrónica Sinéctica*, (3), 1-12. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/998/99825983002.pdf>
- Herrera, J. (2017). La investigación cualitativa. Universidad de Guadalajara. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jsp/ui/handle/123456789/1167>
- Higueta, D. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 29-38. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70017-5](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70017-5)
- Martínez-Corona, J., Palacios-Almón, G. & Oliva-Garza, D. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *RA XIMHAI*, 19 (1), 67-83. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8851658>
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*. Editorial Universidad del Rosario. Recuperado de [https://www.profitecnicas.com/libro/transformacion-cultural-en-las-organizaciones-un-modelo-para-la-gestion-del-cambio\\_57982](https://www.profitecnicas.com/libro/transformacion-cultural-en-las-organizaciones-un-modelo-para-la-gestion-del-cambio_57982)
- Oseda, D., Flores, P., Luján, J. & Oseda, M. (2020). Cultura organizacional y control interno del personal administrativo de la unidad de gestión educativa local de Yauli, La Oroya. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(5), 75-82. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000500075&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000500075&lng=es&tlng=es)
- Pardo, E. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Rincón, O. & Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 13 (2). Recuperado de <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2018) *Essentials of Organizational Behavior*. 14th Edition, Pearson Education, Inc., London. Recovered from <https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2018/03/Essentials-of->

- [Organizational-Behavior 14th-ed Chapters-1-and-2.pdf](#)
- Ruíz, D. (2012). Hacia un instructivo para la redacción de artículos de reflexión. *Hexágono Pedagógico*, 3(1), 3-19. Recuperado de <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/hexagonopedagogico/article/view/275>
- Sanabria, P. (Comp.). (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Universidad de los Andes. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1992/8588>
- Sánchez, J. (2020). La teoría organizacional en la Administración Pública: ¿una ciencia administrativa, ciencia organizacional o ciencia política? *Espacios Públicos*, 23 (58), 89-109. Recuperado de <https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/download/19933/14824/>
- Segredo, A., García, A., Cabrera, P. & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 24, 86-99. Recuperado de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25433w/Segredo%20Desarrollo%20institucional.pdf>
- Toro, E. & Pulido, S. (2023). Innovación de la gestión del talento humano en el sector público. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 12 (23), 7-35. Recuperado de <http://repositorio.ugto.mx/handle/20.500.12059/10184>
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Recuperado de [https://www.academia.edu/download/62166733/gestion\\_del\\_talento\\_humano\\_20200221-82489-1571dah.pdf](https://www.academia.edu/download/62166733/gestion_del_talento_humano_20200221-82489-1571dah.pdf)
- Vargas, A. & Rodríguez, F. (2011). Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia. *SIGNOS- Investigación en Sistemas de Gestión*, 3 (1), 71-91. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/5604/560458739005.pdf>